

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP
PERILAKU INOVATIF DIMODERASI OLEH SIFAT KOMPETITIF**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Magister Psikologi**



Disusun oleh :

**KURNIA TRI AGUSTIN
NIM : 201610440211032**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Oktober 2019**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP PERILAKU INOVATIF DIMODERASI OLEH SIFAT KOMPETITIF


Diajukan oleh :

KURNIA TRI AGUSTIN
201610440211032

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Rabu/ 23 Oktober 2019

Pembimbing Utama



Dr. Latipun, M.Kes.

Pembimbing Pendamping



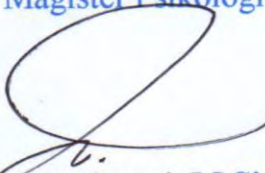
Dr. Nida Hasanati, M.Si.

Direktur
Program Pascasarjana



Akhlan Hamam, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Dr. Iswinarti, M.Si

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

KURNIA TRI AGUSTIN

201610440211032

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal,
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Dr. Latipun, M.Kes
Sekretaris : Dr. Nida Hasanati , M.Si
Penguji I : M. Salis Yuniardi, S.Psi, . M.Psi,Ph.D
Penguji II : Dr. Diah Karmiyati, M.Si

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **KURNIA TRI AGUSTIN**

NIM : **201610440211032**

Program Studi : **Magister Psikologi Sains**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP PERILAKU INOVATIF DIMODERASI OLEH SIFAT KOMPETITIF** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 1 Oktober 2019

Yang menyatakan,



KURNIA TRI AGUSTIN

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Alhamdulillah, segala puji syukur bagi Allah SWT atas segala karunia pertolongan dan kelapangan jalan bagi berbagai sisi yang Allah bukakan kepada penulis sehingga dapat melewati setiap tahapan proses penelitian ini dengan baik. Alhamdulillah tidak henti terucap atas ridho-Nya bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Perilaku Inovatif dimoderasi oleh Sifat Kompetitif” sebagai syarat memperoleh gelar Magister Psikologi dari Universitas Muhammadiyah Malang.

Dalam proses pengerjaan tesis ini, Allah SWT telah memberikan banyak pertolonganNya melalui berbagai pihak, baik yang berada dekat ataupun jauh dengan penulis. Sebagai rasa syukur, penulis ingin menyampaikan *jazaakumullah khoiron jazaa'* untuk semua pihak yang telah terlibat yaitu:

1. Bapak Dr. Fauzan, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Akhsanul In'am, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Ibu Dr. Iswinarti selaku Kepala Program Studi Magister Psikologi Sains Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Dr. Latipun, M. Kes selaku pembimbing utama, yang dengan sabar memberikan bimbingan dan mendidik penulis.
5. Dr. Nida Hasanati, M.Si selaku pembimbing pendamping yang senantiasa sabar dalam memberikan pengarahan dan bimbingannya agar penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik.
6. Bapak/Ibu karyawan sales marketing dari perusahaan astra daihatsu malang dan honda malang yang berkenan menjadi partisipan dalam penelitian.
7. Bapak Slamet dan Ibu Tutik yang selalu memberikan dukungan, doa dan semangat kepada penulis.
8. Denies Zabrian dan Arya Janitra selaku suami dan anak yang selalu memberikan semangat dan motivasi agar tesis ini dapat terselesaikan dengan baik

9. Deviy Hidayati dan Mutmainna sebagai sahabat yang selalu menyemangati dan mendampingi.
10. Rekan-rekan Magister Psikologi Sains angkatan 2016 khususnya pada rekan-rekan kelas B yang selalu memberikan dukungan.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis.

Penulis menyadari bahwa karya ini memiliki banyak kekurangan. Penulis mengharap adanya masukan baik saran maupun kritik guna memperbaiki kekurangan serta menambah kajian terkait dengan penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Malang, 27 September 2019

Penulis,

Kurnia Tri Agustin

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
PENDAHULUAN	
Latar Belakang Masalah	1
KAJIAN PUSTAKA	
Perspektif Islam.....	5
Perspektif Teoritis	6
Gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku inovatif	7
Gaya kepemimpinan transaksional, sifat kompetitif dan perilaku inovatif.....	7
METODE PENELITIAN	
Desain Penelitian.....	8
Subjek Penelitian	8
Instrumen Penelitian.....	9
Prosedur Penelitian.....	10
Teknik Analisa Data.....	11
HASIL PENELITIAN	
Deskripsi dan hubungan antar variabel	11
Uji Hipotesis	11
Pembahasan.....	13

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan	17
Implikasi.....	17



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteristik subjek penelitian	9
Tabel 2. Deskripsi variabel penelitian	11
Tabel 3. Hubungan antarvariabel	12



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka berpikir.....	8
Gambar 2. Hasil moderasi $x \rightarrow y$ dan m	12
Gambar 3. Grafik moderasi	13



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji validitas dan Reliabilitas penelitian.....	23
Lampiran 2. Output Hayes	26
Lampiran 3. Skala penelitian	29



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP PERILAKU INOVATIF DIMODERASI OLEH SIFAT KOMPETITIF

Kurnia Tri Agustin

Magister Sains Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

kurniaa696@gmail.com

Abstrak

Kehadiran perilaku inovatif karyawan adalah fungsi dari efektifnya seorang pemimpin. Perilaku inovatif seringkali dihubungkan dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki hasil yang tidak konsisten pada perilaku inovatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor sifat kompetitif individu memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Subjek pada penelitian adalah 130 sales marketing dari beberapa perusahaan di Malang. Instrumen penelitian menggunakan *Innovative Work Behavior Questionnaire*, *Multifactor Leadership Questionnaire* dan *Competitiveness Scale*. Analisis data yang digunakan adalah *Process Macro*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan negatif antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif dan sifat kompetitif memoderasi pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Transaksional, Perilaku Inovatif dan Sifat Kompetitif

THE EFFECT OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON INOVATIF WORK BEHAVIOR MODERATED BY COMPETITIVENESS

Kurnia Tri Agustin

Magister Sains Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

kurniaa696@gmail.com

Abstract

The existensi of innovative work behavior is the function from the effectivity of leader. Inovative work behavior is mostly related with leadership style. Transactional leadership has unconsistency result in the research on inovative work behavior. The purpose of this study is to know the moderating effect of competitiveness on transactional leadership and innovative work behavior. This study is quantitative research with 130 sales marketing from several company in Malang. The measuring instruments used are *Innovative Work Behavior Questionnaire*, *Multifactor Leadership Questionnaire* and *Competitiveness Scale*. Data analysis using Process Macro. The result showed that there was a negative relationship between transactional leadership and innovative work behavior and competitiveness moderated the effect of transactional leadership and innovative work behavior.

Keywords: Transactional leadership, innovative work behavior, competitiveness

Latar Belakang

Perilaku inovatif adalah fenomena dinamis dan kompleks yang meliputi kekreativitasan. Kreativitas merupakan formasi dari ide baru dan inovasi merealisasikannya dalam kenyataan. Jadi, perilaku inovatif meliputi kekreativitasan dan aspek inovasi(Janssen, 2000; Mumford & Gustafson, 1988). Dalam era globalisasi, hampir semua organisasi menghadapi berbagai tantangan. Mereka membutuhkan untuk lebih berinovasi daripada sebelumnya. Maka dari itu, perilaku inovatif sangat penting dalam suatu organisasi untuk tetap eksis dan berkembang.(Jung, Chow, & Wu, 2003; Tierney, Farmer, & Graen, 1999)

Seiring tingkat perubahan lingkungan yang cepat dan meningkatnya intensitas persaingan pasar global saat ini dibutuhkan inovasi pada tingkat individu dan organisasi sebagai sumber utama keunggulan kompetitif (Fuller & Marler, 2009). Inovasi telah dilakukan dan diidentifikasi sebagai dasar kompetensi inti bagi organisasi yang ingin dipertahankan daya saingnya di lingkungan bisnis kontemporer yang kompetitif(Bledow, Freese, & Mueller, 2009; Choi & Chang, 2009; Somech & Drach-Zahavy, 2013). Sementara sejumlah besar penelitian berfokus pada dampak inovasi ditingkat organisasi, proses dimana inovasi dihasilkan pada tingkat individu masih sedikit jumlahnya(Choi & Price, 2005)

Perilaku inovatif (IWB) terdiri dari beberapa aspek yaitu penjabaran ide, mempromosikan dan merealisasikan ide baru dalam tugas kerja, grup ataupun organisasi untuk menemukan keuntungan dalam performa kerja, grup maupun organisasi (Scott & Bruce, 1994) Meskipun perilaku inovatif sangat dekat definisinya dengan kreativitas pekerja, sebenarnya perilaku inovatif dalam bekerja sendiri memiliki definisi yang lebih dari kekreativitasan. Seseorang yang kreatif tidak selalu memiliki perilaku inovatif yang tinggi(Miron, Erez, & Naveh, 2004). Perilaku inovatif diimplikasikan sebagai penjabaran ide dan memiliki komponen aplikasi yang jelas(Jong & Hartog, 2008).

Beberapa peneliti telah sepakat bahwa perilaku kerja yang inovatif mencakup kreativitas karyawan, yaitu gagasan baru mengenai produk, layanan, proses dan prosedur dan penerapan gagasan yang dibuat (Anderson, de Dreu, & Nijstad, 2004; Axtell et al., 2000). Lebih khusus lagi, perilaku inovatif

terdiri dari serangkaian perilaku (Janssen, 2000; Jong & Hartog, 2007; Scott & Bruce, 1994) yaitu yang pertama adalah eksplorasi kesempatan (*opportunity exploration*) dan pembuatan ide (*idea generation*) termasuk mencari dan mengenali peluang untuk berinovasi dan menghasilkan gagasan serta solusi untuk peluang. Selanjutnya, memperjuangkan (*championing*) mengacu pada ide promosi yang dihasilkan dengan tujuan mencari dukungan dan pembangunan koalisi. Lalu, aplikasi (*application*) membuat ide yang didukung benar-benar terjadi. Ini termasuk mengembangkan, menguji, memodifikasi, dan mengkomersilkan idenya.

Beberapa penelitian terdahulu mengidentifikasi anteseden dari perilaku inovatif. Berbagai faktor organisasi dan individu telah dipelajari sebagai penentu penting perilaku kerja inovatif (Janssen, 2000; Mumford & Gustafson, 1988; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Perbedaan faktor individu dapat mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif. Penelitian sebelumnya telah memberi banyak perhatian pada faktor individu. Faktor tipikal individu yang telah diteliti meliputi karakteristik pribadi, seperti kecenderungan berinovasi (Scott & Bruce, 1994), minat intrinsik (Yuan & Woodman, 2010) dan penelitian lain telah meneliti dampak ciri kognitif individu, seperti pada gaya pemecahan masalah (Scott & Bruce, 1994)

Faktor organisasi berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat ditentukan oleh organisasi. Peneliti sebelumnya telah memberikan perhatian besar pada faktor-faktor ini, antara lain, para ilmuwan telah menyarankan perilaku pengawasan sebagai pendorong utama (Mumford et al., 2002; Scott & Bruce, 1994; Tierney et al., 1999). Khususnya, peneliti sebelumnya telah mempelajari efeknya secara intensif pada gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif (Basu & Green, 1997; MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Yuan & Woodman, 2010). Faktor organisasi lain yang dikaitkan pada perilaku kerja inovatif, misalnya, organisasi budaya dan iklim (Scott & Bruce, 1994) dan dukungan untuk inovasi (Axtell et al. 2000).

Kehadiran perilaku inovatif karyawan adalah fungsi dari efektifnya seorang pemimpin. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional menstimulasi hadirnya perilaku inovatif. Pemimpin yang transformasional

membantu mengembangkan cara berpikir inovatif dan membentuk perilaku inovatif di lingkungan kerja dengan menambah pengetahuan modern dan teknologi-teknologi yang baru. Beberapa peneliti telah meneliti hubungan antara faktor gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi pada level organisasi(Jung et al., 2003). Penelitian ini juga didukung oleh penelitian lainnya bahwa perilaku inovatif adalah karakteristik dari pemimpin yang transformasional. Pemimpin yang membentuk visi organisasi yang dinamis sangat dibutuhkan untuk membawa perubahan pada nilai kultural dan merefleksikan inovasi yang hebat(Eastman, 1997; Howell & Higgins, 2012).

Gaya kepemimpinan transformasional dari manager adalah hal yang penting untuk mempromosikan perilaku inovatif (Janssen, 2000; Mumford et al., 2002). Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan lebih efektif daripada gaya kepemimpinan transaksional dalam membentuk perilaku inovatif dari para pekerja. Pemimpin yang transformasional bekerja dengan memotivasi pekerja untuk menemukan ide baru. Mereka distimulasi dan diberi evaluasi kembali tentang masalah potensial yang dihadapi di lingkungan kerja. Pemimpin yang transformasional membantu pekerja untuk meningkatkan performa, kemampuan dan kualitas individu dengan motivasi yang menginspirasi. Jadi pekerja bisa mengetahui dan mencapai standar performa bekerja yang tinggi yang dibentuk oleh pemimpinnya(Hater & Bass, 1988)

Judge & Piccolo (2004) dan Lowe (1996) menemukan hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan komponen efektif dari perilaku inovatif. Ide-ide kreatif merupakan komponen efektif dari perilaku inovatif tersebut (Sosik, Kahai, & Avolio, 1998). Gaya kepemimpinan transformasional juga berhubungan positif dengan perilaku inovatif ditemukan dalam penelitian terhadap tim medis kesehatan (Wilson-evered, Härtel, Neale, & Härtel, 2015)

Pada penelitian perilaku inovatif seringkali hanya dihubungkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, Dalam teori gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan transformasional ditemukan lebih efektif daripada gaya kepemimpinan transaksional dalam membentuk perilaku inovatif dari para

pekerja (Avolio & Bass, 2002). Di sisi lain, gaya transaksional memiliki efek negatif pada IWB dan inovasi, karena sistem penghargaan tidak memotivasi individu untuk melampaui harapan. Itulah alasan utama mengapa banyak ilmuwan memilih untuk mengasumsikan hubungan negatif antara kedua konstruksi tersebut, dan beberapa penelitian memang menunjukkan hubungan semacam itu (Khaola & Sephelane, 2013; Lee, 2008). Jika dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional dan kecenderungan positif, gaya kepemimpinan transaksional menimbulkan pengaruh negatif (Crawford, 2001; Turunc, Celik, Tabak, & Kabak, 2010). Namun, Crawford (2001) mengidentifikasi korelasi positif antara IWB dan praktik sistem penghargaan, yang merupakan elemen utama kepemimpinan transaksional. Satu studi lagi yang menunjukkan secara tak terduga hasil positif dari kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai prediktor perilaku kerja inovatif di kalangan manajer bank di Pakistan (Khan, Aslam, & Riaz, 2012). Kedua tipe tersebut menunjukkan hubungan positif yang kuat dengan perilaku kerja yang inovatif, meskipun pada hipotesanya mengemukakan, bahwa peneliti telah memperkirakan dan pada awalnya mengemukakan hipotesis bahwa kepemimpinan transaksional akan memiliki dampak negatif.

Adanya ketidak konsistenan pada hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif digunakan sebagai dasar untuk hipotesis bahwa efek negatif dari kepemimpinan transaksional pada IWB adalah mungkin, namun bergantung pada beberapa faktor spesifik. Jadi kemungkinan penjelasan untuk ketidakkonsistenan hasil hubungan antara kepemimpinan transaksional dan IWB dapat melibatkan kehadiran variabel moderator tertentu (Judge & Piccolo, 2004; Wilson-evered, Härtel, Neale, & Härtel, 2015).

Peneliti memfokuskan subjek penelitian perilaku inovatif pada sales marketing dari beberapa perusahaan. Kinerja sales marketing telah lama menjadi topik minat penelitian untuk pemasaran, akademisi dan praktisi. Selama lebih dari 80 tahun, praktisi penjualan dan peneliti sama-sama telah mencoba mengidentifikasi, menganalisis dan memahami kinerja sales marketing dan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhinya (Churchill, Ford, Hartley, & Walker,

2016; MacKenzie et al., 2001; Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997; Sharma, Rieh, & Levy, 2016) . Hal yang paling signifikan bagi sebuah perusahaan untuk mempengaruhi kinerja penjualan adalah pembinaan penjualan sales marketing oleh manajer. Menentukan apa yang mengarah pada kinerja tenaga penjualan yang tinggi dan menghasilkan perilaku inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan adalah hal yang penting dari setiap tugas manajer penjualan dan juga penting bagi kelangsungan dan keberhasilan perusahaan (Muczyk & Gable, 2016) . Selama ini penelitian perilaku inovatif seringkali dihubungkan dengan posisi atau jabatan yang tinggi pada suatu perusahaan (Ng & Lucianetti, 2016; Tierney et al., 1999; West & Anderson, 1996) , akan tetapi seorang sales marketing juga tidak bisa diabaikan bahwa dia juga harus memiliki perilaku inovatif untuk menghadapi era global yang memiliki daya saing tinggi.

Sales marketing yang memiliki sifat kompetitif telah dikatakan berhasil saat mereka menetapkan tujuan kinerja yang tinggi untuk memuaskan keinginan mereka untuk menjadi yang terbaik diantara rekan-rekan kerja. Sifat kompetitif yang berdampak pada kinerja sales marketing telah ditunjukkan dalam penelitian Krishnan, Netmeyer, & Boles (2016) ; Robie, Brown, & Shepherd (2005). Sifat kompetitif dipandang sebagai hal yang disengaja, personal, dan dapat digambarkan sebagai kenikmatan interpersonal pada persaingan dan keinginan untuk menang serta menjadi lebih baik daripada yang lain. Sedangkan penelitian pada sifat kompetitif terhadap perilaku inovatif masih jarang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah sifat kompetitif bisa memoderasi gaya kepemimpinan transaksional dari manajer sales marketing sehingga menghasilkan perilaku inovatif dalam bekerja.

Perilaku inovatif seringkali dihubungkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, namun gaya kepemimpinan transaksional dinilai penting dalam mempengaruhi hadirnya perilaku inovatif pada sales marketing. Selain itu, sifat kompetitif merupakan ciri dari suksesnya sales marketing sehingga sifat kompetitif diduga dapat memoderatori hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif. Dari permasalahan diatas penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh variabel moderator sifat kompetitif sales marketing pada gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif.

Kajian Pustaka

Perspektif Islam

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an bahwa orang Islam hendaknya berperilaku inovatif dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT QS. At Taubah [9]: 105

Muchlis (2012: 207-208) menjelaskan bahwa ayat ini memiliki tiga pokok pikiran, yaitu: 1) perintah untuk bekerja, berkarya dan beramal, 2) pekerjaan yang dilakukan apapun itu akan dievaluasi oleh Allah, Rasul dan orang-orang mukmin, 3) hasil pekerjaan itu akan dinampakkan pada hari kiamat kelak.

Perspektif Teori

Menurut teori interaksi sosial, proses perilaku inovatif didorong oleh pribadi dan faktor situasional (Choi & Chang, 2009; Somech & Drach-Zahavy, 2013) Teori interaksi sosial berpendapat bahwa fungsi manusia dipengaruhi oleh interaksi dan hubungan timbal balik antara karakteristik internal seseorang pola perilaku, dan lingkungan sekitarnya. Interaksi sosial adalah hubungan antara individu satu dengan individu lain, individu satu dapat mempengaruhi individu yang lain atau sebaliknya, sehingga terdapat hubungan yang saling timbal balik.

Perilaku dalam interaksi sosial ditentukan oleh banyak faktor termasuk manusia lain yang ada di sekitarnya dengan perilaku yang spesifik. Dalam interaksi sosial individu dapat beradaptasi atau meleburkan diri dengan keadaan di sekitarnya, atau sebaliknya individu dapat mengubah lingkungan sesuai dengan keadaan dalam diri individu, sesuai dengan apa yang diinginkan oleh individu yang bersangkutan (Blumer, 1986). Jadi, untuk sepenuhnya memahami proses inovasi dan perilaku yang dihasilkan, perbedaan individu harus diperiksa bersamaan dengan pengaruh kontekstual atau situasional.

Faktor situasional yang dijadikan anteseden dari perilaku inovatif dalam penelitian ini adalah persepsi gaya kepemimpinan dalam organisasinya. Pemimpin dikonseptualisasikan sebagai faktor sosio-kultural yang dapat mempengaruhi proses inovasi. Perspektif agen teori interaksi sosial berpendapat bahwa perilaku manusia adalah produk dari model agen manusia yang dimediasi secara sosial

(Blumer, 1986). Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam tindakan manusia dalam organisasi untuk berperilaku inovatif. Sedangkan perspektif agen dari teori interaksi sosial mengemukakan berbagai faktor individu juga berdampak pada keterlibatan seseorang dalam sebuah organisasi. Faktor internal individu yang diajukan pada penelitian ini diajukan sebagai variabel moderasi yang dapat menghambat atau meningkatkan seseorang untuk berperilaku inovatif dalam bekerja adalah sifat kompetitif.

Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Perilaku Inovatif

Khan, Aslam, & Riaz (2012) menemukan bahwa seperti pada gaya kepemimpinan transformasional yang menumbuhkan inovasi, gaya kepemimpinan transaksional terbukti sama efektifnya. Beberapa ilmuwan mengasumsikan hubungan negatif antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif. Dalam penelitian Khaola & Sphelane (2013) pada 100 pekerja dari 4 perusahaan di Lesotho menemukan hubungan negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif. Dinyatakan bahwa sistem penghargaan pada gaya kepemimpinan transaksional tidak membuat bawahannya melampaui harapan pada panggilan tugas dan menjadi kreatif dan inovatif.

Lee (2008) dikemukakan bahwa pemimpin yang transaksional yang menjanjikan hadiah atau penghargaan saat mencapai suatu tujuan, membuat bawahan memakai cara yang mudah dan metode sederhana untuk menyelesaikan suatu masalah daripada mengeksplorasi alternatif lain. Pemimpin transaksional menggunakan sistem penghargaan tersebut untuk mencapai suatu level kerja yang diinginkan tetapi tidak mengarahkan upaya aktif untuk menumbuhkan perilaku inovatif. Pada aspek kontingen hukuman akan membuat bawahan mengambil jalan yang ditempuh dengan baik untuk mendekati masalah daripada mencoba metode baru karena takut akan celaan..

Hipotesis 1 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh pada perilaku inovatif

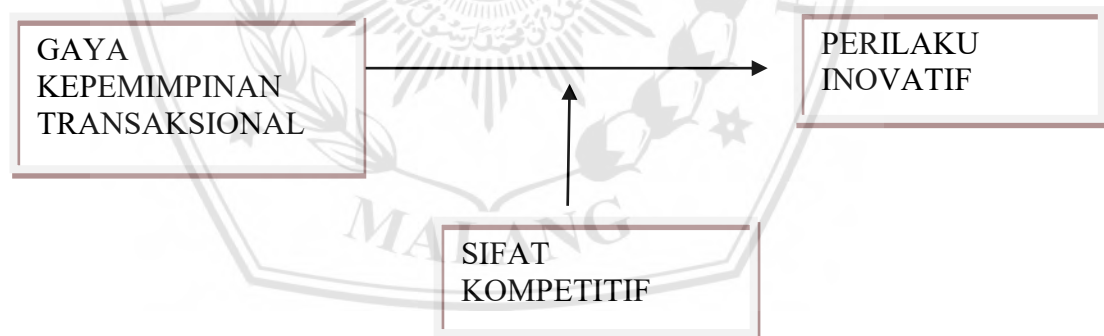
Gaya Kepemimpinan Transaksional, Sifat Kompetitif dan Perilaku Inovatif.

Sifat kompetitif yang berdampak pada kinerja sales marketing telah ditunjukkan dalam penelitian yang ada (Krishnan et al., 2016; Robie et al., 2005). Sifat

kompetitif dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Grup Konsultasi Manajemen Gallup, di mana setengah juta tenaga penjualan diwawancarai, disimpulkan bahwa ciri kepribadian yang merupakan kunci dari sales marketing sukses adalah sifat kompetitif (Churchill et al., 2016). Sifat kompetitif telah didefinisikan sebagai "kenikmatan persaingan interpersonal dan keinginan untuk menang dan menjadi lebih baik daripada yang lain". Orang yang sangat kompetitif terus memantau kinerjanya dengan prestasi orang lain untuk memastikan mereka melampaui rekan sejawat mereka. Penelitian mengemukakan bahwa efek dari kompetisi terhadap kinerja cenderung terjadi melalui stimulasi tingkat usaha yang lebih tinggi (Locke, 1968). Mengikuti pada penelitian tersebut, tenaga penjualan yang sangat kompetitif cenderung berusaha lebih keras daripada tenaga penjual yang kurang kompetitif. Penelitian pada sifat kompetitif terhadap perilaku inovatif masih jarang dilakukan, sehingga hal ini perlu diteliti lebih dalam lagi karena perilaku inovatif dan kualitas kinerja dan efisiensi berkorelasi positif (Miron et al., 2004).

Hipotesis 2: Sifat kompetitif memoderasi pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka berpikir

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan fenomena dan variabel penelitian (Creswell, 2012).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Pendekatan ini digunakan karena penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku inovatif dimoderasi oleh sifat kompetitif.

Subjek Penelitian

Subjek Penelitian ini adalah 130 orang yang bekerja sebagai sales marketing dari beberapa perusahaan yang bergerak di bidang penjualan mobil yaitu Astra Daihatsu sejumlah 66 orang, Honda sejumlah 64 orang. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dalam pengambilan subyek, yaitu teknik untuk menentukan sampel penelitian yang bertujuan agar data diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Jadi sampel tidak diambil secara acak, tapi ditentukan sendiri oleh peneliti (Sugiyono, 2010)

Karakteristik subjek penelitian tertera pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Subjek Penelitian (N=130)

Karakteristik Umum	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	70	53,8
Perempuan	60	46,2
Usia		
25-30 tahun	74	56,9
30-35 tahun	56	43,1
Lama bekerja		
1-2 tahun	34	26,1
>2 tahun	96	73,9

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah Innovative Work Behavior Questionnaire (IWBQ). Perilaku inovatif diukur dengan *Innovative Work Behavior Questionnaire* (Jong & Hartog, 2008) . Skala IWBQ terdiri dari 17 item dengan format skala likert (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Skala IWBQ terdiri dari empat aspek yaitu: eksplorasi kesempatan (*opportunity exploration*) dan pembuatan ide (*idea generation*) termasuk mencari dan mengenali peluang untuk berinovasi dan menghasilkan gagasan serta solusi untuk peluang. Selanjutnya, memperjuangkan (*championing*) mengacu pada ide promosi

yang dihasilkan dengan tujuan mencari dukungan dan pembangunan koalisi. Lalu, aplikasi (*application*) membuat ide yang didukung benar-benar terjadi. Aplikasi termasuk mengembangkan, menguji, memodifikasi, dan mengkomersilkan idenya. Contoh pertanyaan dalam skala tersebut “*I often put effort in the development of new things.*” yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia “Seringkali saya berusaha untuk mengembangkan hal baru.” Reliabilitas dari skala ini sebesar .90.

Multifactor Leadership Questionnaire. Dalam instrumen tersebut diambil dimensi gaya kepemimpinan transaksional saja. Gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan menggunakan 7 item dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MacKenzie et al., 2001) Item diukur dalam format skala likert (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Aspek dari gaya kepemimpinan transaksional pada instrumen MLQ terdiri dari dua yaitu *contingent reward behavior* dan *contingent punishment behavior*. Contoh pertanyaan dalam skala tersebut “*always give me positive feedback when I perform well*” yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia “Pimpinan saya selalu memberikan feedback positif saat saya bekerja dengan baik.” Reliabilitas dari skala ini sebesar .83.

Untuk mengukur sifat kompetitif menggunakan competitiveness scale (Krishnan et al., 2016) dengan format skala Likert. Skala terdiri dari 37 item pernyataan yang memiliki 5 pilihan jawaban pada setiap respons, dalam skala ini terdapat bentuk pernyataan *favorable* dan *unfavorable* dengan pemberian skor 1-5. Contoh pertanyaan dalam skala tersebut adalah “*it annoys me when other people perform better than i do*” yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia “Saya merasa terganggu saat orang lain memiliki performa kerja yang lebih baik daripada saya” Reliabilitas dari skala ini sebesar .97.

Teknik Analisis Data

Untuk Menguji hubungan antara variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderating digunakan analisis linier berganda, sedangkan untuk menguji hubungan antar variabel yang dalam hubungannya tersebut terdapat faktor yang memperlemah atau memperkuat (variabel moderasi) pengujiannya menggunakan

Moderated Regression Analysis (MRA) yaitu merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen (Hayes, 2013).

Prosedur Penelitian

Pengambilan data pada penelitian ini diawali dengan menetapkan responden sesuai yang telah ditetapkan yaitu karyawan sales marketing dari perusahaan yang bergerak di bidang penjualan mobil, selanjutnya sebelum melakukan penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba terhadap skala, untuk mencari validitas dan reliabilitas alat ukur. Subjek penelitian yang memenuhi kriteria kemudian masuk dalam analisa data. Peneliti menjelaskan tentang prosedur pengisian skala kepada subjek dengan baik. Pada saat penelitian, subjek diminta kesediaannya untuk mengisi kuesioner yang diberikan dan dijelaskan bahwa penyebaran kuesioner hanya untuk keperluan penelitian semata. Kuesioner yang dibagikan pada perusahaan astra daihatsu sejumlah 75 pada karyawan sales marketing yang bekerja dan hanya 66 yang kembali, pada perusahaan Honda juga sejumlah 75 kuesioner dibagikan dan hanya 64 kuesioner yang dikembalikan pada peneliti.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan uji analisis statistik, diperoleh hasil deskriptif data mean dan standar deviasi pada variabel Gaya Kepemimpinan transaksional diperoleh $SD=0,539$ dengan $M= 4.115$, variabel sifat kompetitif diperoleh $SD= 0,679$ dan $M= 3,932$, dan Perilaku inovatif diperoleh $SD=0.775$ dengan $M=3,752$. Rangkuman ringkas pada Tabel 2.

Tabel 2

Deskripsi Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	130	1.57	5	4.115	0.539
Kompetitif	130	1.29	4.94	3.932	0.697
Perilaku inovatif	130	1.32	4.68	3.752	0.775

Uji Hipotesis

Hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif ($B = -0,342$, $p = 0.000$), sehingga hipotesis pertama diterima.

Gaya kompetitif memoderasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif

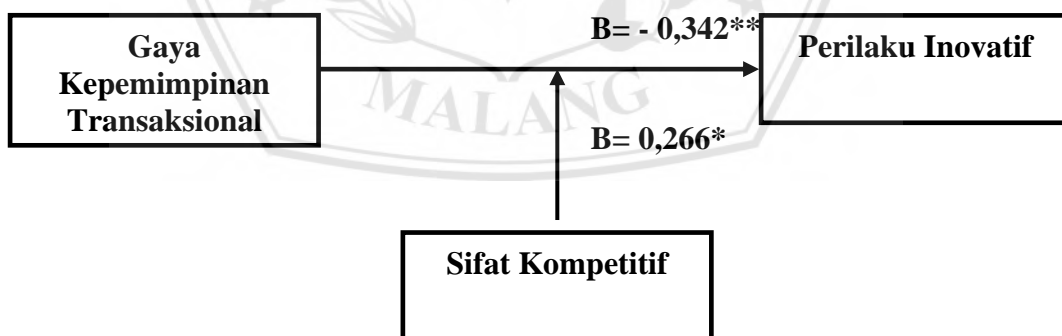
Hasil uji statistik besarnya regresi pada variabel moderasi sifat kompetitif, ditemukan berpengaruh positif dan signifikan ($B = 0,266$; $p = 0.005$), sehingga hipotesis kedua diterima yaitu Gaya kompetitif memoderasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif

Rangkuman ringkas pada Tabel 3.

Tabel 3.

Hubungan antar variabel

Hubungan antarvariabel	B	P
Gaya kepemimpinan transaksional → Perilaku inovatif	-0,342	0,000
Sifat kompetitif → Perilaku inovatif	0,266	0,005

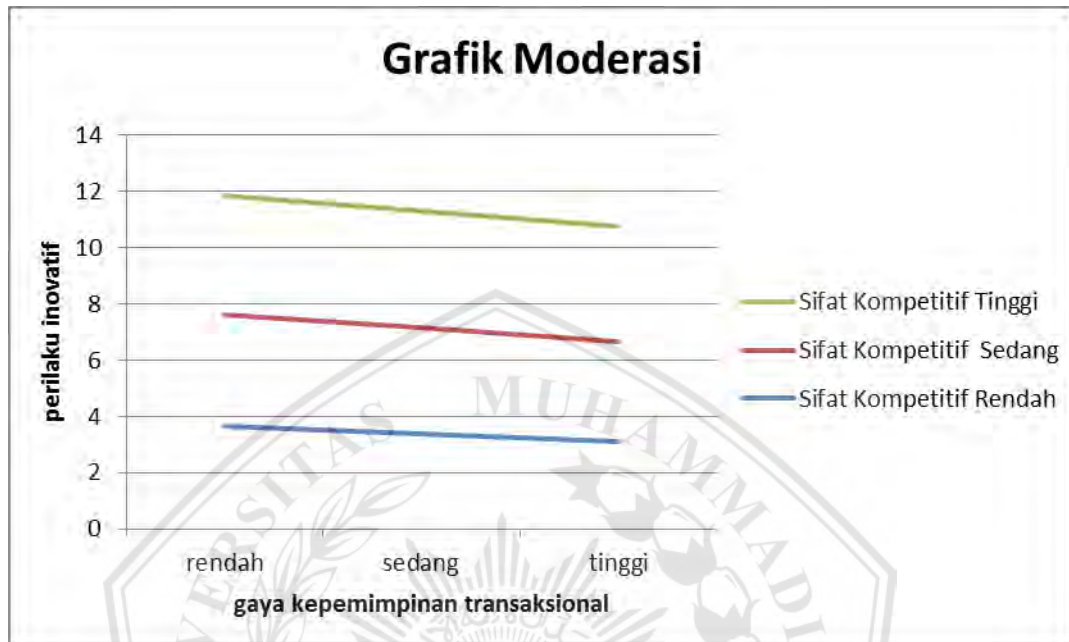


Catatan: $**p < 0,01$ $*p < 0,05$

Gambar 2. Hasil moderasi $X \rightarrow Y$ dan M

Hasil analisis penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sifat kompetitif mampu menjadi moderator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif.

Grafik Moderasi



Grafik tersebut menunjukkan bahwa pada meningkatnya skor gaya kepemimpinan transaksional pada keseluruhan kategori sifat kompetitif akan diikuti oleh menurunnya perilaku inovatif. Apabila sifat kompetitif pada seseorang itu rendah maka hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif menjadi semakin berlawanan secara signifikan. Namun pada sifat kompetitif tinggi maka hubungan negatif antara pimpinan transaksional dengan sikap inovatif akan melemah. Secara terstruktur, grafik tersebut menjelaskan bahwa tinggi rendahnya perilaku inovatif dan gaya kepemimpinan transaksional ditentukan dengan sifat kompetitif. Sifat kompetitif mampu memperlemah hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku inovatif. Artinya perilaku inovatif dapat dipengaruhi secara signifikan negatif oleh gaya kepemimpinan transaksional atau dengan memperkecil gaya kepemimpinan transaksional maka perilaku inovatif akan mengalami peningkatan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Rank, Nelson, Allen, & Xu (2009) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transaksional terdiri dari perilaku yang saling terkait dari imbalan/kontingen reward (pemimpin menjanjikan hadiah untuk kinerja yang baik); manajemen aktif dengan pengecualian (pemimpin mencari penyimpangan dari aturan dan standar dan tindakan korektif) dan manajemen penghindar pasif dengan pengecualian (pemimpin hanya melakukan intervensi jika standar tidak dipenuhi). Dengan demikian kepemimpinan transaksional menekankan motivasi ekstrinsik yang menentang perilaku inovatif dan kreativitas.

Dalam penelitian (Rank et al., 2009) dikemukakan bahwa karyawan dibawah kepemimpinan transaksional memiliki kecenderungan untuk tidak merespon secara inovatif karena mereka tidak terdorong untuk mencoba cara baru dan mengkonsep pemecahan masalah. Apalagi kecenderungan pemimpin transaksional bereaksi negatif terhadap kesalahan juga berkontribusi pada keenganan karyawan untuk berpikir di luar pekerjaan karena takut tidak memenuhi harapan dan standar

Di sisi lain, hasil penelitian ini bertentangan dengan Sethibe & Steyn (2017) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Aspek pemberian reward pada gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa jika tujuan organisasi adalah untuk memilih ide dan produk yang dihasilkan dan mengubahnya menjadi produk komersial yang dapat dijual secara menguntungkan, maka pemimpin harus mempertimbangkan untuk lebih menekankan memberi imbalan kepada bawahan agar tugas yang diberikan dapat diselesaikan.

Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan Golla (2012) yang melakukan penelitian pada 30 perusahaan yang berbeda di Amerika Serikat dan hasilnya menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku inovatif dalam pengembangan produk baru. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dikaitkan secara positif dengan inovasi, kepemimpinan transaksional juga dapat lebih cocok ketika tujuannya adalah untuk menumbuhkan perilaku inovatif dalam organisasi, sedangkan transformasional lebih tepat ketika tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam (2010) sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan adanya hubungan negatif dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif apabila menggunakan variabel moderator. Pada penelitian Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam (2010) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku inovatif apabila dimoderatori oleh tingginya pemberdayaan psikologis ($\beta = -.43$; $p = .001$), dan tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif jika pemberdayaan psikologis rendah ($\beta = .03$). Kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh negatif pada perilaku inovatif dengan tingkat pemberdayaan psikologis karyawan yang lebih tinggi. Pemberdayaan psikologis karyawan yang tinggi dapat memandang kepemimpinan transaksional sebagai hal yang mengendalikan dan menurunkan motivasi dengan mengorbankan perilaku inovatif. Sedangkan kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis yang lebih rendah menghasilkan perilaku inovatif. Hasil ini menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak selalu memiliki efek yang merugikan pada bawahannya, meskipun kita harus menambahkan bahwa tidak ada pengaruh positif pada perilaku inovatif yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Liu et al., (2011) dimana variabel moderator berperan penting pada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif. (Liu et al., 2011) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku inovatif apabila dimoderatori oleh lemahnya emotional labour, dan gaya

kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan positif apabila dimoderatori oleh tingginya emotional labour. Ketika pekerjaan menuntut tingkat emosional yang rendah, kepemimpinan transaksional tidak akan menekankan kontrol emosional pada anggota tim mereka dan dapat mengalihkan kebutuhan pekerjaan kepada aspek lain, seperti inovasi. Pemimpin transaksional dapat memberikan standar pencapaian pekerjaan pada level tertentu, dia dapat membangun dasar untuk bekerja bersama mempersiapkan tim untuk berfungsi dalam lingkungan kerja, dimana mengetahui apa yang harus dilakukan untuk menciptakan perilaku inovatif yang sukses. Menggunakan penetapan tujuan dan klarifikasi sebagai aspek dari kepemimpinan transaksional, pemimpin transaksional dapat membuat output kreatif bagian dari tujuan untuk menumbuhkan perilaku inovatif dalam tim.

Sebagian besar penelitian berkaitan dengan penjelasan efektivitas kepemimpinan dalam perilaku inovatif mengabaikan sifat kompetitif dari karyawan sales marketing sendiri. Penelitian ini memberikan pemahaman baru tentang efektivitas kepemimpinan transaksional dengan dimoderasi oleh sifat kompetitif yang rendah akan menghasilkan perilaku inovatif karyawan sales marketing. Efektivitas dari kepemimpinan transaksional sangat bergantung pada konteks dimana pemimpin dapat membuat aktif karyawan sales marketing dan memberikan upaya yang disengaja untuk meningkatkan inovasi bawahannya melalui reward dan manajemen, efek seperti itu tergantung pada sifat kompetitif yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan sales marketing dengan sifat kompetitif yang tinggi mampu sejalan dengan tujuan dari pemimpin transaksional yang rendah dan sehingga dapat menumbuhkan ide-ide baru yang dibantu dengan pembentukan strategi dan struktur yang diciptakan oleh kepemimpinan transaksional, seperti pemberian reward pada kepemimpinan transaksional.

Pada penelitian Brown, Cron, & Jr, (2015) mengemukakan bahwa sifat kompetitif yang tinggi pada karyawan sales marketing membuat mereka menetapkan tujuan yang tinggi. Sifat kompetitif yang rendah akan menetapkan tujuan yang relatif rendah juga. Sehingga seorang pemimpin yang transaksional tinggi bisa mengarahkan karyawan sales marketing dengan sifat kompetitif yang rendah untuk melakukan intervensi jika standar tidak terpenuhi dan memberikan

reward untuk kinerja yang baik. Sehingga sifat kompetitif pada karyawan marketing yang rendah, dia akan menetapkan tujuan sesuai arahan dari pemimpin transaksional yang tinggi, jadi dia dapat melakukan perilaku inovatif.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Perilaku Inovatif dengan variabel moderator yaitu Sifat Kompetitif. Adapun kesimpulan dari hasil analisis data adalah sebagai berikut :

Gaya Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan negatif terhadap Perilaku Inovatif sehingga dengan semakin memperkecil nilai Gaya Kepemimpinan Transaksional maka akan memberikan peningkatan yang signifikan terhadap Perilaku Inovatif.

Gaya Kepemimpinan Transaksional, Sifat Kompetitif menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Inovatif, maka hipotesis yang menyatakan bahwa Sifat Kompetitif memoderasi terhadap hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Perilaku Inovatif secara penuh karena pengaruhnya signifikan. Apabila gaya kepemimpinan transaksional rendah, dimoderatori oleh sifat kompetitif karyawan yang tinggi maka dapat menghasilkan perilaku inovatif yang tinggi.

Implikasi

Pihak perusahaan dapat menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena karena variabel gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh negatif dalam mempengaruhi perilaku inovatif. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menyeleksi karyawan sales marketing pada perekrutan karyawan dengan kriteria memiliki sifat kompetitif yang tinggi, sehingga tujuan untuk menumbuhkan perilaku inovatif. Perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan untuk meningkatkan sifat kompetitif pada karyawan sehingga perilaku inovatif dapat meningkat.

Mengingat variabel moderator dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Perilaku Inovatif, diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, N., de Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. a. (2004). The routinization of innovation research: constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(June 2003), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.1302/0301-620X.84B7.13005>
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>
- Bledow, R., Freese, M., & Mueller, V. (2009). Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 1–40.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Jr, J. W. S. (2015). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88–98.
- Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245–253. <https://doi.org/10.1037/a0012994>
- Choi, J. N., & Price, R. H. (2005). The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 83–96. <https://doi.org/10.1348/096317904X22953>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (2016). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103–118.
- Crawford, C. B. (2001). Leadership and Innovation: Champions and Techies as Agents of Influence. *Journal of Leadership Studies*, (785), 1–18.
- Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implication of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Journal*, 22(1), 80–109.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>
- Golla, E. (2012). The Relationship between Transformational and Transactional

Leadership Styles and Innovation Commitment and Output at Commercial Software Companies by Eric James Golla A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doct, (January).

- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (2012). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317–341.
- Janssen, O. (2000). Job demands , perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Jong, J., & Hartog, D. N. Den. (2007). How leaders influence employees ' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Jong, J., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative work behavior : Measurement and validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, (November), 1–27. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.54022>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation : Hypotheses and some preliminary findings, 14, 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17–22.
- Khaola, P. P., & Sephelane, R. L. (2013). Leadership , organisational citizenship and innovative work behaviours in Lesotho : Exploratory evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2), 46–58.
- Krishnan, B. C., Netmeyer, R. G., & Boles, J. S. (2016). Self-Efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4), 285–295.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670–687. <https://doi.org/10.1108/02683940810894747>
- Liu, J., Liu, X., Zeng, X., Liu, J., Liu, X., Zeng, X., ... Santora, J. C. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficac. *Journal of Organizational Change Management*.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

- Lowe, K. B. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, 7(3), 385–425.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175–199. <https://doi.org/10.1002/job.237>
- Muczyk, J. P., & Gable, M. (2016). Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(1), 41–52.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, (1), 27–43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14–34. <https://doi.org/10.1037/apl0000029>
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 465–489. <https://doi.org/10.1348/096317908X371547>
- Robie, C., Brown, D. J., & Shepherd, W. J. (2005). Interdependence as a moderator of the relationship between competitiveness and objective sales performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 274–281.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>

- Sethibe, T., & Steyn, R. (2017). The Impact of Leadership Styles and the Components of Leadership Styles. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 19. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500153>
- Sharma, A., Rieh, G. A., & Levy, M. (2016). Starting to solve the method puzzle in salesperson self-report evaluations. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(2), 135–139.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating Team Creativity to Innovation Implementation. *Journal of Management*, 39(3), 684–708. <https://doi.org/10.1177/0149206310394187>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111–121.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Turunc, O., Celik, M., Tabak, A., & Kabak, M. (2010). The impact of transformational leadership and contingent reward leadership styles on innovative behaviour: mediating role of leader-member exchange quality. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 69–79. Retrieved from http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/archives/2010_1/08omer_turunc.pdf
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693.
- Wilson-evered, E., Härtel, C. E. J., Neale, M., & Härtel, C. E. J. (2015). A Longitudinal Study of Work Group Innovation: The Importance of Transformational Leadership and Morale. *Advances in Health Care Management*, 2, 315–340.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>

Lampiran 1. Statistik Deskriptif
Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	130	1.57	5.00	4.1147	.53869
Kompetitif	130	1.29	4.94	3.9321	.69669
Perilaku	130	1.32	4.68	3.7522	.77538
Valid N (listwise)	130				



Lampiran 2 Uji validitas dan Reliabilitas
Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.838	.847	7

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.952	3.600	4.100	.500	1.139	.030	7

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	23.5667	11.495	.661	.806
X2	23.6000	11.214	.693	.801
X3	23.7333	11.099	.665	.804
X4	24.0667	12.064	.636	.813
X5	23.7333	11.099	.509	.834
X6	23.5667	11.289	.525	.828
X7	23.7333	11.995	.518	.827

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.909	17

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.053	3.767	4.367	.600	1.159	.024	17

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	64.9000	37.059	.448	.906
Y2	64.5667	35.840	.488	.905
Y3	64.7000	36.079	.590	.902
Y4	64.8667	34.533	.669	.899
Y5	64.7667	35.702	.625	.901
Y6	64.5333	33.568	.740	.897
Y7	64.9000	34.783	.667	.900
Y8	65.1333	34.671	.635	.900
Y9	65.0000	36.690	.594	.903
Y10	64.8667	35.499	.528	.904
Y11	65.0333	35.895	.459	.906
Y12	64.9000	34.300	.610	.901
Y13	64.9667	35.551	.555	.903
Y14	64.8333	36.006	.486	.905
Y15	64.9000	33.955	.718	.898
Y16	64.7667	35.289	.544	.903
Y17	64.7667	36.599	.471	.905

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.975	.976	37

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.359	2.567	3.867	1.300	1.506	.082	37

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	120.4000	697.421	.781	.974
M2	120.5333	692.120	.823	.974
M3	121.0667	718.271	.666	.975
M4	120.6333	693.344	.887	.974
M5	121.1333	707.361	.589	.975
M6	120.5667	690.461	.846	.974
M7	120.9333	705.720	.804	.974
M8	121.1667	718.902	.651	.975
M9	120.7667	703.220	.883	.974
M10	121.1667	715.109	.550	.975
M11	120.7000	702.010	.835	.974
M12	120.8000	707.269	.725	.974
M13	121.0000	702.690	.647	.975
M14	120.5000	693.983	.869	.974
M15	121.3000	713.321	.492	.975
M16	120.7000	692.631	.843	.974
M17	120.9000	715.748	.644	.975
M18	120.8667	701.154	.765	.974
M19	120.9667	697.620	.845	.974
M20	121.7000	718.217	.482	.975
M21	120.7000	695.734	.812	.974
M22	120.5333	693.568	.844	.974
M23	120.8667	701.016	.603	.975
M24	120.9667	698.171	.737	.974
M25	120.9667	711.689	.623	.975
M26	120.5667	697.564	.846	.974
M27	121.2000	708.028	.652	.975
M28	121.4333	711.978	.596	.975
M29	121.0333	722.930	.470	.975
M30	120.9667	701.826	.641	.975
M31	121.2333	721.013	.431	.975
M32	120.9000	712.576	.682	.974
M33	120.8000	698.234	.817	.974
M34	120.5000	697.500	.832	.974
M35	120.8667	693.085	.814	.974
M36	121.2000	709.407	.737	.974
M37	121.0667	726.823	.577	.975

Lampiran 3 : Output Hayes

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.

www.afhayes.com

Model = 1

Y = y

X = x

M = m

Sample size
130

Outcome: y

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,739	,546	,279	148,824	3,000	126,000
,000						
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	3,770	,049	77,085	,000	3,673	
3,867						
m	,565	,077	7,318	,000	,412	
,718						
x	-,342	,087	-3,931	,000	-,514	-
,170						
int_1	,266	,093	2,857	,005	,082	
,450						

Product terms key:

int_1 x X m

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,019	8,160	1,000	126,000	,005

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

	m	Effect	se	t	p	LLCI	
ULCI							
-,697	-,528	,104	-5,058	,000	-,734	-	
,321							
,000	-,342	,087	-3,931	,000	-,514	-	
,170							

,697 -,157 ,113 -1,391 ,167 -,380
,066

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/x m y.

BEGIN DATA.

-,539	-,697	3,661
,000	-,697	3,377
,539	-,697	3,093
-,539	,000	3,955
,000	,000	3,770
,539	,000	3,586
-,539	,697	4,248
,000	,697	4,164
,539	,697	4,079

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=x WITH y BY m.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS

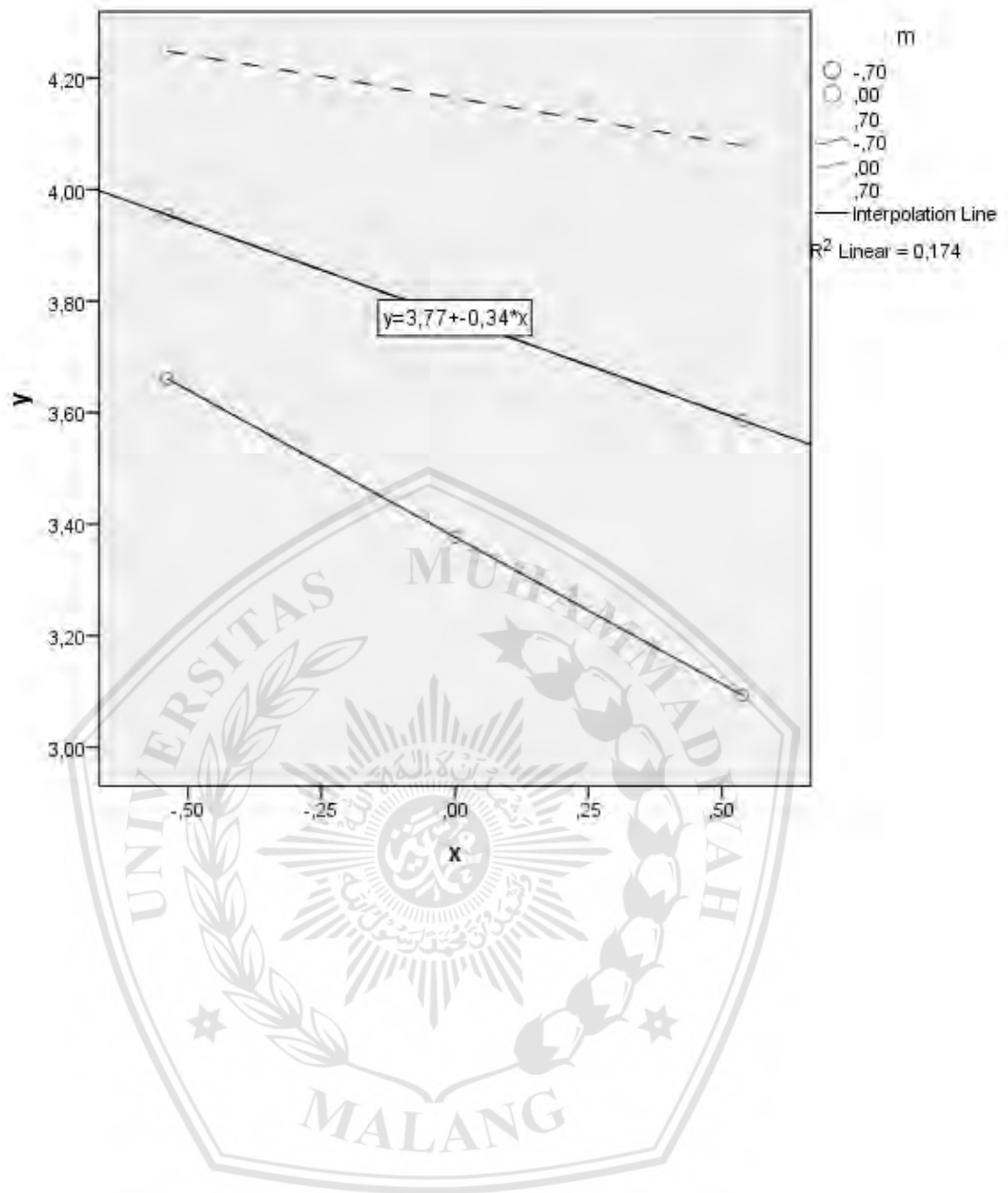
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

x m

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----



Lampiran 3 : Skala penelitian

Identitas

Nama/inisial :

Umur :

Jenis kelamin :

Tempat bekerja :

Lama bekerja :

jabatan pekerjaan :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah lembar identitas dengan lengkap
2. Masing-masing skala merupakan pernyataan mengenai berbagai keadaan yang dialami dalam kehidupan sehari-hari. Berilah tanda (V) pada pilihan jawaban yang paling sesuai dengan diri anda.
3. Ada lima pilihan jawaban yang tersedia yaitu :
(STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (R) Ragu-ragu, (S) setuju, (SS) sangat setuju
4. Apabila ingin mengganti jawaban, berilah tanda (=) pada jawaban sebelumnya, lalu beri tanda (V) pada jawaban yang anda pilih
5. Semua jawaban anda dijamin kerahasiaannya
6. Selamat mengerjakan dan terimakasih atas partisipasi anda

Skala 1

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya memperhatikan isu-isu yang bukan bagian dari pekerjaan saya					
2.	Saya mencari peluang untuk meningkatkan hal baru pada pekerjaan					
3.	Saya mempertimbangkan peluang berinovasi dalam bekerja					
4.	Saya ragu bagaimana cara pekerjaan dapat ditingkatkan (R)					
5.	Saya mengeksplorasi produk atau layanan baru dalam bekerja					
6.	Saya mencari tahu tentang metode kerja, teknik dan instrumen baru untuk bekerja					
7.	Saya menghasilkan solusi original pada masalah pekerjaan					
8.	Saya mengkreasikan ide baru					

9.	Saya menemukan pendekatan baru untuk menyelesaikan pekerjaan					
10.	Saya mengarahkan dukungan pada ide inovasi					
11.	Saya memperoleh persetujuan pada ide-ide yang saya kembangkan					
12.	Saya membuat partner kerja saya antusias pada ide-ide yang saya buat untuk bekerja					
13.	Saya berusaha meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovasi saya					
14.	Saya mengubah ide inovasi saya ke pengaplikasian yang berguna					
15.	Saya secara sistematis mengenalkan ide inovasi saya untuk pekerjaan					
16.	Saya berkontribusi pada pelaksanaan ide-ide baru					
17.	Seringkali saya berusaha untuk mengembangkan hal baru					

skala 2

Pimpinan saya adalah seseorang yang

No.	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1.	selalu memberikan feedback positif saat saya bekerja dengan baik					
2.	memberikan pengakuan ketika saya bekerja pada level yang baik					
3.	Pimpinan saya memuji saya ketika saya melampaui dari target penjualan					
4.	tidak mengakui performa kerja saya yang baik (R)					
5.	mencela saya ketika performa kerja saya rendah					
6.	pimpinan saya memberi tahu ketika kinerja saya buruk					
7.	pimpinan saya menunjukkan jika kinerja saya tidak lebih baik					

Skala 3

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya ingin lebih baik dalam hal apapun daripada orang lain					
2.	Saya menikmati persaingan dalam sebuah kompetisi					
3.	Orang lain berpendapat bahwa saya orang yang kompetitif					

4.	Saya suka merencanakan dan mengejar tujuan dalam sebuah kompetisi					
5.	Saya tidak peduli jika orang lain lebih baik daripada saya					
6.	Saya selalu berusaha lebih baik daripada orang lain					
7.	Saya adalah orang yang kompetitif					
8.	Saya melihat hampir setiap situasi yg saya hadapi bisa menjadi bukti bahwa saya adalah orang yang terbaik					
9.	Saya dapat meningkatkan kemampuan saya dengan cara berkompetisi					
10.	Saya berusaha keras untuk mengalahkan orang lain					
11.	Saya menyukai tantangan dalam berkompetisi					
12.	Menjadi yang terbaik membuat saya merasa lebih kuat					
13.	Saya tidak terlalu peduli jika saya kalah dalam kompetisi					
14.	Kompetisi memotivasi diri saya menjadi lebih baik					
15.	Saya suka menunjukkan bahwa saya yang terbaik daripada orang lain					
16.	Kompetisi menunjukkan sejauh mana kemampuan saya					
17.	Saya tidak menemukan kompetisi yang membuat saya puas					
18.	Saya berpikir keras untuk menang dalam segala hal					
19.	Saya menyukai kompetisi					
20.	Saya suka mengalahkan orang lain dalam setiap hal					
21.	Kalah dalam sebuah kompetisi tidak mengganggu saya					
22.	Saya menikmati persaingan dalam sebuah kompetisi					
23.	Hal penting bagi saya untuk menunjukkan saya yang terbaik					
24.	Saya tidak keberatan di posisi terakhir dalam kompetisi					
25.	Saya menggunakan kompetisi sebagai bukti bahwa saya yang terbaik					
26.	Saat saya dalam sebuah kompetisi, saya akan memikirkan dengan baik cara untuk menang					
27.	Memenangkan kompetisi membuat saya					

	merasa lebih baik daripada orang lain					
28.	Saya suka menantang orang lain					
29.	Orang lain berpendapat bahwa saya dominan dalam sebuah kompetisi					
30.	Saya suka menjadi yang terbaik saat dibandingkan dengan orang lain					
31.	Kompetisi tidak terlalu penting bagi saya					
32.	Kompetisi mengukur kesuksesan saya					
33.	Saya berpikir untuk menghindari persaingan					
34.	Saya memberikan yang terbaik saat berkompetisi dengan yang lain					
35.	Saya selalu berusaha menjadi yang terbaik dalam hal apapun					
36.	Memenangkan kompetisi tidak membuat saya menjadi yang terbaik daripada yang lain					
37.	Orang-orang berpendapat bahwa saya orang yang kompetitif					

